العنوان:	دور بطاقة الوصف الوظيفي في تطوير المسار الوظيفي للعاملين في مصلحة الضرائب على المبيعات بالأسكندرية دراسة تطبيقية
المصدر:	المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر
المؤلف الرئيسي:	خليف، أمل عثمان رشوان محمد
المجلد/العدد:	ع4
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2014
الشهر:	أكتوبر
الصفحات:	127 - 160
رقم MD:	661384
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الضرائب، ضريبة المبيعات، الموظفون، الأسكندرية، مصر، المسار الوظيفي، الوصف الوظيفي، الثقافة التنظيمية، خدمات العملاء
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/661384

دور بطاقة الوصف الوظيفي في تطوير المسار الوظيفي للعاملين في مصلحة الضرائب على المبيعات بالأسكندرية: دراسة تطبيقية

الباحثة
أمل عثمان رشوان محمد خليف

أولا: الإطار العام للدراسة

١. المقدمة

يعتبر العنصر البشري أهم مورد تعتمد عليه المنظمات في ممارسة أنشطتها و تحقيق أهدافها لذلك تسعى المنظمات جاهدة إلى إيجاد قوة عمل مستقرة تحقق أكبر قدر من الإنجاز و الأداء من خلال الإستخدام الأمثل للعنصر البشري في تأدية الوظائف. و تشكل الوظيفة النقطة المهمة التي تلتقي عندها حاجات الفرد و حاجات المنظمة، حيث تمثل الوظيفة الإشباع للفرد و تحقيق رضاه و تعتبر مصدراً مهماً من مصادر فعالية و كفاءة المنظمة. لذلك، كان لبطاقة الوصف الوظيفي و التي توفر معلومات كاملة عن محتوى الوظيفة و طريقة أدائها و مواصفات شاغلها و واجباتها و مسئولياتها دوراً هاماً في أداء الوظيفة بشكل أفضل يسمح للعاملين بتطوير مهاراتهم للتوافق مع هذه الوظيفة (Pennel, 2010).

و تهتم العديد من المنظمات في الوقت الراهن بتطوير المسار الوظيفي لعامليها و ذلك لما له من دور فعال في زيادة ولاء العاملين و رغبتهم في الإستمرار و البقاء في المنظمة (Hoekstra, 2011). و تعد الوحدة الأساسية في أي تنظيم هي الوظيفة. كما أن مستوى أداء الوظيفة من خلال شاغلها يعد معياراً أساسياً و هاماً لتحديد كفاءة المنظمة و قدرتها على تحقيق أهدافها. لذلك، كان من الضروري الإهتمام ببطاقة الوصف الوظيفي من أجل وضع خطط لتطوير العاملين. فالمنظمة

التي ترغب في الإحتفاظ بأفضل موظفيها و الذين يتمتعون بقدرات و مهارات عالية عليها أن تعمل على تطوير مستقبلهم الوظيفي، حيث أن عملية إيجاد مجموعة من الوظائف في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد غالباً ما تدعى بعملية تطوير المسار الوظيفي.

فقد أدراكت العديد من المنظمات منافع تطوير القيادة من الداخل أكثر من ذي قبل و إعداد الأفراد لكي يتحملوا المسئولية الجديدة فتطوير أفراد محتملين من داخل المنظمة يمكن أن يكون أقل تكلفة و أكثر تحفيزاً للعاملين الداخليين و سوف يوفر انتقال أكثر سلامة للسلطة. لذلك، كان من الضروري الاهتمام ببطاقة الوصف الوظيفي و جعلها أكثر مرونة و ذلك للمساعدة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين ليكون بلا حدود. فالمسار الوظيفي للأشخاص انتقل من مسار داخل المنظمة إلى مسار يركز على داخل و خارج المنظمة. بمعنى أن هناك توقع أن تقدم المسار الوظيفي في الأجل الطويل سوف يكون من المحتمل أن يتطلب عبور حدود المنظمة (Clarke, 213: 697). و يهتم هذا البحث بفحص تأثير بطاقة الوصف الوظيفي علي تطوير المسار الوظيفي للعاملين بمصلحة الضرائب علي المبيعات بمدينة الإسكندرية.

٢. مشكلة الدراسة

أن عدم المرونة الملازمة لفكرة الوظيفة لا تتفق مع الواقع الذي نواجهه في بيئة العمل. و أن هناك حاجة لمدخل أكثر مرونة لتطوير المهارات للاستجابة إلى الطلب و المواقف الجديدة. فقد انتقلت العديد من المنظمات من استخدام الوصف الوظيفي الذي يعتمد على المهارة إلى وصف وظيفي أكثر مرونة يعتمد على الأدوار الوظيفية التي لها عمر أطول و مرونة أكثر (Tyler, 2013). و هذه المرونة تسمح بالقدر الضروري لتوفير فرص للتدوير الوظيفي أو لتوسيع الواجبات للمساعدة في تطوير العاملين ذوي الإحتمالية العالية لتولي المناصب الأعلى (Armstrong, 2006). و عندما يتعلق الأمر بمصلحة الضرائب على المبيعات فإنة من الضروري التأكد من أن بطاقة الوصف الوظيفي تساعد العاملين بها على تطوير أنفسهم حتى يتمكنوا من

أداء خدمة متميزة للمتعاملين مع المصلحة مما يحقق رضاهم و يحقق الالتزام الطوعي و زيادة الحصيلة و التي تسهم بنسبة ٤٠% من ميزانية الدولة.

و بناءاً على ما تقدم، فإن مشكلة البحث تتمثل في محاولة الوصول إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:-

١-هل تؤثر بطاقة الوصف الوظيفي في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بمصلحة الضرائب علي المبيعات؟

٢-هل تؤثر بطاقة الوصف الوظيفي في إدارة المسار الوظيفي للعاملين بمصلحة الضرائب على المبيعات؟

٣-هل يأخذ العاملين بمصلحة الضرائب على المبيعات موقع و إختصاصات الوظيفة، و واجبات و مسئوليات الوظيفة، و شروط شغل الوظيفة ببطاقة الوصف الوظيفي في الحسبان عند تطوير مساراتهم الوظيفية؟

أهمية الدراسة

و تظهر أهمية البحث في الجوانب التالية:-

١- من الناحية الأكاديمية، توضح هذه الدراسة مدي استخدام بطاقة الوصف الوظيفي على تطوير المسار الوظيفي للعاملين. و يسهم ذلك في التعرف علي ما إذا كانت بطاقات الوصف الوظيفية تشكل عائق أمام تطوير المسار الوظيفي للعاملين أم أنها تشجع و تحفز العاملين علي تطوير خططهم و إدارة مسارهم بشكل واضح.

٢- من الناحية التطبيقية، تساعد هذه الدراسة مصلحة الضرائب على المبيعات و المنظمات الأخرى على استخدام المفاهيم الحديثة في كتابه الوصف الوظيفي الخاص بها و مساعدة العاملين بها على تطوير مساراتهم الوظيفية بشكل يسهم إيجابي في تحسين المستقبل الوظيفي للعاملين بها.

٣.أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:-

١.التعرف على مفهومي بطاقة الوصف الوظيفي و تطوير المسار الوظيفي و التحديث الذي طرأ على كلا المفهومين.

٢. التعرف على مدى تأثير بطاقة الوصف الوظيفي علي خطط تطوير المسار الوظيفي للعاملين.

٣.إجراء إستقصاء عن مدي تأثير إستخدام بطاقة الوصف الوظيفي على تطوير المسار الوظيفي للعاملين بمصلحة الضرائب على المبيعات.

٤.فروض الدراسة

تحتاج المنظمات للتفكير في طرق لكسب ولاء العاملين بها للحصول على مستويات عالية من الإلتزام إذا كانت ترغب في الإبقاء على أفضل المواهب و تحقيق أفضل النتائج. فكل من المنظمة و الموظفين مسئولين عن تخطيط و إدارة المسار الوظيفي للعاملين. و من المتوقع أن يقوم كل موظف بتطوير أهداف و خطط المسار الوظيفي الخاصة بة ثم يستخدم كل الفرص المتاحة لتحقيق تلك الأهداف إما من خلال التطوير و التدريب الذي ترعاه المنظمة أو من خلال السعي نحو فرص خارج المنظمة. و في نفس الوقت، فمن المتوقع أن تدعم المنظمة تخطيط المسار الوظيفي و تساعد في الوصول إلى أهداف المسار الوظيفي من خلال أنشطة مثل التوجيه و التدوير الوظيفي.

و قد يقييد الوصف الوظيفي المكتوب بشكل ضيق من قدرة المديرين الحاليين على تقديم فرص للتعلم و النمو للعاملين الذين سوف يحتلون أدوار قيادية في السنوات القادمة. و بمجرد وجود وصف وظيفي أكثر مرونه، فهذا يوفر المعلومات التي تساعد على تطوير الأفراد المحتمل ترقيتهم الذين تم التعرف على خبراتهم في الوظيفة و التدوير و توسيع المهام و الاشتراك في المنظمات المهنية. و بالتالي، من المفيد الحفاظ على الوصف الوظيفي ديناميكي و حديث لكي نشجع العاملين على النمو داخل مراكزهم الوظيفية و جعلهم يساهموا بشكل جوهري لمنظماتهم.

و اعتماداً على المناقشة السابقة يمكن تطوير الفروض التالي (في شكل فرض العدم):-

الفرض الأول: لا يوجد تأثير معنوي لبطاقة الوصف الوظيفي على تخطيط المسار الوظيفي.

و تتمثل الفروض الفرعيه للفرض الأول في الآتي:-

- لا يوجد تأثير معنوي لموقع و إختصاصات الوظيفة على تخطيط المسار الوظيفي
- لا يوجد تأثير معنوي لواجبات و مسئوليات الوظيفة على تخطيط المسار الوظيفي
- لا يوجد تأثير معنوي لشروط شغل الوظيفة على تخطيط المسار الوظيفي

الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوي لبطاقة الوصف الوظيفي على إدارة المسار الوظيفي

و تتمثل الفروض الفرعيه للفرض الثاني في الآتي:-

- لا يوجد تأثير معنوي لموقع و إختصاصات الوظيفة على إدارة المسار الوظيفي
- لا يوجد تأثير معنوي لواجبات و مسئوليات الوظيفة على إدارة المسار الوظيفي
- لا يوجد تأثير معنوي لشروط شغل الوظيفة على إدارة المسار الوظيفي

٥. حدود الدراسة

١. اقتصرت الدراسة على تحديد دور بطاقة الوصف الوظيفي فى تطوير المسار الوظيفي للعاملين بمصلحة الضرائب على المبيعات و لم يتم الأخذ في الإعتبار أثر أي متغيرات أخرى في الحسبان.

٢. اقتصر مجتمع الدراسة على العاملين بمصلحة الضرائب على المبيعات بالاسكندرية و لم يشمل باقي العاملين بالمصلحة على مستوى الجمهورية.

٣. اعتمدت الدراسة على قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات دون غيرها من طرق جمع البيانات.

٦. مجتمع و عينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصلحة الضرائب على المبيعات بالأسكندرية حيث يبلغ عددهم (١٢٥٠) موزعين على ٤ مناطق مركزية و هي منطقة وسط الاسكندرية بعدد (٣٣٦) موظف، و منطقة شرق الإسكندرية بعدد (٣١٨) موظف، و منطقة غرب الإسكندرية بعدد (٢٨٦) موظف، و منطقة الجمرك بعدد (٣١٠) موظف.

و قد تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية:-

$$ss = \frac{Z^2 * (p) * (1-p)}{c^2}$$

و عندما يكون المجتمع محدداً يتم تصحيح حجم العينة بالمعادلة التالية:-

$$new\ ss = \frac{ss}{1 + \frac{ss-1}{pop}}$$

(المصدر : http://www.surveysystem.com/sample-size-formula.htm)

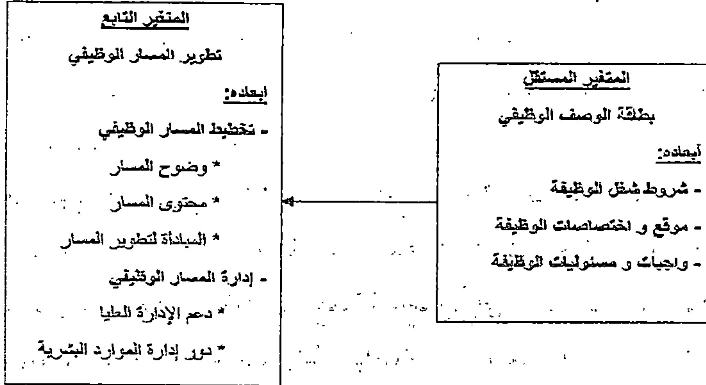
و بناءاً علي ما سبق، فإن حجم العينة بدون الاخذ في الاعتبار حجم مجتمع الدراسة = ٣٨٤ مفردة و حجم العينة المصصح بحجم المجتمع = ٣٨٤÷ (١ + (٣٨٤ – ١)/١٢٥٠) = ٢٩٣ مفردة. و بالتالي، تم توزيع عدد ٢٩٣ قائمة إستقصاء علي عينة عشوائية من بسيطة من العاملين في مصلحة الضرائب علي المبيعات بالإسكندرية. و كان عدد قوائم الإستقصاء المستردة ٢٦٧ قائمة، تم استبعاد ١٨

قائمة غير مكتملة. و أصبح عدد القوائم الصالحة للتحليل ٢٤٩ قائمة، بنسبة ٨٥% من القوائم التي تم توزيعها. و كانت العينة تتكون من ٤٥% مأمور ضرائب، و ٣٦.١% رئيس قسم، و ١٢.٩% مدير إدارة، و ٦% مدير عام. و كانت عدد سنوات الخبرة للمشاركين بالدراسة هي ٢% من سنة لأقل من ٤ سنوات، و ٤.٨% من ٤ سنوات لأقل من ٧ سنوات، و ٧.٢% من ٧ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، و ٨٥.٩% إكثر من ١٠ سنوات.

و بالنسبة للنوع، فقد كان ٦١.٨% من الإناث و ٣٨.٢% من الذكور. و بخصوص المؤهلات، فقد كانت نسبة ٧٠.٣% من حملة المؤهلات العليا، و ٢٠.١% من أصحاب الدراسات العليا، و ٦% من حملة المؤهلات فوق المتوسطة، و ٣.٦% من حملة المؤهلات المتوسطة. و فيما يتعلق بالمستوي التنظيمي، فقد كان ٣٣.٧% من الادارة الوسطي، و ٢١.٣% من الإدارة الإشرافية، و ١٥.٧% من الإدارة العليا، و الباقي بدون وظائف إشرافية أو قيادية. و قد رأي ٧٦.٣% من المشاركين أن الإدارة العليا هي المسئولة عن تطوير المسار الوظيفي للعاملين، و رأي ٨% أنها مسئولية الأفراد، و ٧.٢ أنها مسئولية المديرين. و الباقي فقد إختلفت أرائهم، فالبعض يري عدم وضوح المسئولية، أو يري أنها مسئولية مشتركة بين الإدارة العليا و الأفراد، أو يري أنها مسئولية التنظيم و الإدارة. و أخيراً، فقد رأي ٥٤.٢% أن الأقدمية هي أساس الترقية، بينما رأي ٣.٦% أن الكفاءة هي أساس الترقية، و ٢٦.٩% يرأي أن كل من الأقدمية و الكفاءة معاً هما أساس الترقية. و يري ١٥.٣% أن الوساطة و المحسوبية و العلاقات الشخصية و تزكية الرؤساء هم أساس الترقية.

٧.متغيرات الدراسة و طريقة قياسها

من خلال مشكله البحث و أهدافه و فروضه فقد تم تحديد متغيرات البحث و أبعادها كما يظهر في الشكل التالي:–



شكل رقم (١): متغيرات البحث (المصدر :– إعداد الباحثة)

و قد تم التعبير عن المتغير التابع (تطوير المسار الوظيفي) في قائمة الاستقصاء من خلال الأبعاد التالية: (١) بعد محتوى المسار بالعبارات من ١–٣، و (٢) بعد محتوى المسار بالعبارات من ٤–٧، و (٣) بعد المبادأة لتطوير المسار بالعبارات من ٨–١١، و (٤) بعد دعم الإدارة العليا بالعبارات من ١٢–١٤، و (٥) بعد دور إدارة الموارد البشرية بالعبارات من ١٥–١٩. كما تم المتغير المستقل (بطاقة الوصف الوظيفي) في قائمة الاستقصاء بثلاثة أبعاد: (١) بعد شروط شغل الوظيفة بالعبارة رقم (١)، و (٢) بعد موقع و اختصاصات الوظيفة بالعبارات رقم (٢،٣)، و (٣) بعد واجبات و مسئوليات الوظيفة بالعبارات أرقام (٧،٦،٥،٤).

و قد تم إجراء إختبار ثبات المقاييس المستخدمة لمتغيرات البحث (Cronbach's Alpha). و قد كانت نتيجة الإختبار للمتغير التابع الخاص بتطوير المسار الوظيفي ٠.٨٤٣، بينما كانت نتيجة الإختبار للمتغير المستقل المتعلق ببطاقة الوصف الوظيفي ٠.٩٠١. و هذا يشير إلي أن قيمة معامل كرونباخ ألفا أعلي من ٠.٧ لكل المتغيرات المستخدمة في البحث. و بالتالي، تتسم جميع المقاييس بالثبات و الاتساق الداخلي.

٨. التحليل الإحصائي للبيانات

بالإستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS، تتمثل أساليب تحليل البيانات الخاصة بالدراسة الحالية فيما يلي:-

- إستخدام إختبار صدق و ثبات المقاييس المستخدمة Cronbach's Alpha.
- الوسط الحسابي (Mean) و الإنحراف المعياري (Standard Deviation).
- أختبارات T- Test و إختبار تحليل التباين (ANOVA).
- الإرتباط الخطي لبيرسون (Pearson Correlation).
- تحليل الإنحدار البسيط و المتعدد (Simple and Multiple Regression).

ثانياً: الأطار النظري و الدراسات السابقة

١. الخلفية النظرية

١-١) مفهوم بطاقة الوصف الوظيفي

عرف السيد (٢٠١١) الوصف الوظيفي على أنه التحديد الواضح و الدقيق لواجبات و اختصاصات كل وظيفة من حيث المهام المطلوب أداؤها، و أساليب انجاز هذه المهام، و المسئوليات المخصصة للوظيفة، و الظروف المحيطة بأداء الوظيفة، و التبعية الإشرافية للوظيفة، و شروط شغل الوظيفة. و في العادة يحتوى شكل الوصف الوظيفي المكتوب على عناصر اللقب الوظيفي و المهام التي يجب أدائها، و الخصائص المميزة للوظيفه، و الظروف البيئية في السلطة و المسئوليات للشخص شاغل الوظيفة. و يقدم الوصف الوظيفي معلومات قيمة في عملية تقييم الأداء و عند تقرير مستويات المكافأة أو المرتبات (Decenzo and Robbins, 2010: 123).

و في العادة يدون الوصف الوظيفي التقليدي المهام الروتينية و لا يسمح بالمهام غير المتوقعة. لذلك، أدركت كثير من المنظمات أنه في بيئة العمل الحديثة يجب أن تكون بطاقة الوصف الوظيفي قابلة للتكيف و تخضع للتغيير المستمر. فلابد أن تكون بطاقة الوصف الوظيفي مرنة بشكل كافي بحيث تشتمل على كلمات مثل "يشارك" أو "يساعد" بما يسمح بتوسيع نطاق المركز الوظيفي لكي يعرض فرص

للتعلم و خبرة عملية للمديرين و القادة المحتملين في شكل جديد لتطوير المسار الوظيفي التنظيمي (Clarke, 213: 697).

كما أوضح ماهر (٢٠١٣) أن أهمية توصيف الوظائف تتمثل في تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة و بالسلطات و العلاقات. كما يتم اختيار العاملين بناءاً على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف. و يتم تحديد أجر الوظيفة و الاحتياجات التدريبية بناءاً على ما هو موجود في وصف الوظيفة. كما أن الترقية تتم بناءاً على ما تتوافر لدى الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة الوصف الوظيفي. و يستخدم توصيف الوظائف في بعض الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية في التفاوض بين نقابات العمال و بين أصحاب العمل، حيث تطالب النقابات بتوحيد مستوى الأجور على نطاق وظيفي معين. و هنا يلجأ أصحاب الاعمال و المنظمات الكبيرة إلى توصيف الوظائف كأداة لإثبات وجهة نظرهم في أن هناك فروقاً حقيقية بين الوظائف طبقاً لما يوضحه توصيف كل وظيفة.

و يشير رضوان (٢٠١٢) إلي أن بعض المنظمات تقوم بعمل مجلد يضم وصف وظائفها. و يعيب ذلك عدم المرونة عند الحاجة إلى تطوير وصف بعض الوظائف نتيجة تغيرات تكنولوجية أو غير ذلك. و يفضل إعداد بطاقة منفصلة لكل وظيفة تحمل رقمها، بحيث يمكن التكيف مع التغيرات المؤثرة على تصميم الوظائف أو مواصفات شاغلها. فيتم سحب البطاقة الخاصة بالوظيفة التي تدعو الحاجة إلى تطويرها و تعد بطاقة جديدة بالتصميم الجديد لها توضع محلها، دون أن يؤثر ذلك على بطاقات وصف الوظائف الأخرى.

١–٢) مفهوم تطوير المسار الوظيفي

يعرف Decenzo and Robbins (2010: 210) مصطلح المسار الوظيفي على أنه نمط الخبرات المرتبطة بالعمل التي تحدث عبر حياة الشخص. فهو التتابع الواضح لخبرات العمل لأي شخص عبر الزمن التي تضم خبرات مرتبطة بالعمل و خبرات ملائمة أخرى سواء داخل المنظمة أو خارجها ليست فقط خبرة محددة

تنظيمياً (Sullivan and Baruch, 2009: 1543). كما عرف هلال (٢٠٠٩) المسار الوظيفي على أنه العملية التي تبحث في إحتياجات المنظمة و إحتياجات العنصر البشري إنطلاقاً من حقائق التوظف و التدريب و حركة الترقيات عبر الهرم الوظيفي للمنظمة.

و ذكر ماهر (٢٠١٣) أن تطوير المسار الوظيفي Career Development يعتبر من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر إحدى الوظائف التي تعنى بإحداث توافق و تطابق بين الفرد من جهة و بين الوظائف التي يشغلها من جهة أخري و ذلك بغرض أساسي و هو تحقيق أهداف المنظمة في الانتاجية و الربحية و تحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل. و يتم هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و التي تستعين ببعض الوسائل في اكتشاف مدى التوافق بين الفرد و الوظيفة. و من هذه الوسائل تقييم الأداء و مختبرات المسار الوظيفي و مراكز التقييم و بحوث الرضا. و تساعد أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة العاملين في مهام التطوير التي يواجهونها في كل مرحلة من مراحل المسار الوظيفي.

و أشارت خطاب (٢٠١١) إلي أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً كبيراً في وضع خطط التعاقب الوظيفي و ذلك عن طريق اعداد قاعدة بيانات و نظام معلومات يوضح مهارات و قدرات كل العاملين المتوقع ترقيتهم أو نقلهم مما يساعد المديرين على طول خط السلطة في إتخاذ القرار المناسب لملئ الوظائف الخالية في الوقت المناسب. و هذه القاعدة للبيانات تضع ترتيب للعاملين مما يشجعهم على تطوير مساراتهم الوظيفية لتغيير ترتيبهم في قاعدة البيانات.

و يمكن النظر لتطوير المسار الوظيفي من جهتين: تطوير المسار الوظيفي التنظيمي و تطوير المسار الوظيفي الفردي. و يركز تطوير المسار الوظيفي التنظيمي على تتبع المسارات الوظيفية و تطوير السلالم الوظيفية و يقدم فرص للتطوير داخل المنظمة. أما تطوير المسار الوظيفي الفردي، فيركز على مساعدة الأفراد في التعرف على أهدافهم الرئيسية و الخطوات اللازمة لتحقيقها.

و بينما ينظر تطوير المسار الوظيفي التنظيمي إلى الأفراد الذين يوفوا بإحتياجات المنظمة، يتناول تطوير المسار الوظيفي الفردي مسار العمل الشخصي لكل فرد و القضايا الأخرى المرتبطة بأسلوب الحياة.

فتطوير المسار الوظيفي career development يعتبر الناتج الذي ينشأ من تفاعل تخطيط المسار الفردي و إدارة المسار التنظيمي، و ما يترتب على ذلك من تطوير الوظيفة في المستوى نفسة أو بمستوى أعلى. و هناك مدخلان لعملية تطوير المسار الوظيفي هما المدخل الوظيفي (تخطيط المسار) و المدخل التنظيمي (إدارة المسار). و يتضمن تخطيط المسار career planning الأنشطة المتعلقة بتحديد أهداف الفرد و تكوين خياراته مثل المهنة، و المنظمة، و المستقبل الوظيفي، و معرفة الإمكانات و القدرات و الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف. أما إدارة المسار career management فتمثل البعد الثاني التنظيمي و ترتبط بكل ما تتولاه المنظمة من فعاليات تدخل ضمن انشطة الموارد البشرية و التي تمثل إحدى الوحدات الإدارية الرئيسية فيها و بما تقوم به هذه الإدارة من رسم للسياسات و البرامج و اتخاذ القرارات و الدعم الذي تقدمة للعنصر البشري في المنظمة.

و كما أوضح السيد (٢٠١١)، فأن مسئولية تطوير المسار الوظيفي تقع على عاتق كل من الفرد و المنظمة و الرئيس المباشر. و بالرغم من أن الفرد هو المسئول في النهاية عن اعداد خطط تطوير مساره الوظيفي إلا أن التجربة أظهرت أن الناس لا يحققون تقدماً كبيراً إذا لم يحصلوا من المنظمة على قدر من التشجيع و التوجيه و تزويدهم بالأدوات و الفرص اللازمة لتطوير مهاراتهم و ذلك كله في ظل المسارات الوظيفية المتاحة من قبل المنظمة.

٢. الدراسات السابقة

٢-١) الدراسات المتعلقة ببطاقة الوصف الوظيفي

١. دراسة Pavur (2010)

أشارت هذه الدراسة إلي أن المنتج الأساسي لتحليل الوظيفة هو الوصف الوظيفي الواقعي و الذي يعتبر خارطة الطريق التى عن طريقها يمكن أن تتم عملية الإستقطاب و الإختيار و التوجيه. هذه الوصف الوظيفي الواقعي يحسن أداء القيادة عن طريق إجتذاب المؤهلين من المتقدمين و إعداد قيادة جديدة. و بالتالي، يمكن عن طريق التحليل الدقيق للوظيفة تحسين نجاح السلطة التنفيذية في إختيار المعينين الجدد. و لتحقيق أقصى قدر ممكن من النتائج لابد من إجراء تحليل للوظائف مبكراً قبل اجراء عملية الاختيار.

كما أن الوصف الوظيفي لابد أن يصاغ بشكل يخدم الموظفين الداخليين ليمنحهم فرصة للترقى و كذلك الموظفين الخارجيين المحتمل تعينهم بالمنظمة ليحسن عملية الاستقطاب عن طريق تحديد الخصائص المهمة و المتطلبات المختلفة التي تميز الوظيفة عن غيرها و التي تشد انتباه الموظفين المحتملين. كذلك، لابد أن يحدد الوصف الوظيفي أيضاً شكل الاتصالات الداخلية و مكان الوظيفة في الهيكل. و لقد توصلت الدراسة إلى أن الوصف الوظيفي التقليدي غالباً لا يتضمن معلومات تفصيلية و التي لا تجعل الموظفين على علم بالتغيرات السريعة التي تحدث للوظيفة. و أن للقيادة دور فاعل و حيوي في استخدام الوصف الوظيفي بشكل مرن في تحسين فرص التوظف بالمنظمة و نجاح العاملين في وظائفهم و التكيف فيها.

٢. دراسة Pennell (2010)

تهدف هذه الدراسة إلى تناول فكرة بطاقة الوصف الوظيفي المرنة و التي تعتبر بدائل حيوية تسمح للمديري بوضع الخطوط العريضة لتعزيز فرص تطوير خطط تتابع القيادات. و كانت أهم نتائج هذه الدراسة أن الوصف الوظيفي تقليديا تم صياغته بتركيز ضيق و بشكل يحد من القدرة على توفير فرص للنمو. و قد يسمح الوصف الوظيفي المرن للمديرين بحرية أكبر في تقديم فرص سريعة و عاجلة للتعلم

و التطوير خلال برامج التعاقب الإداري. فمع التقاعد الوشيك المتوقع للمديرين، يجب استخدام وصف وظيفي مرن مما يساعد في تسريع فرص التنمية للموظفين المتوقع أن يملؤا المواقع التي تم إخلائها عن طريق التقاعد. و بالتالي، عن طريق الوصف الوظيفي المرن يمكن تسريع التطوير الوظيفي للعاملين مما يسد النقص في القيادات التي سيتم تقاعدها خلال الفترة المقبلة. كذلك، لابد من وجود المديرين الذين سيتم تقاعدهم للعمل كجزء من الوقت كموجهين للمديرين الجدد و ذلك لفترة من الوقت.

٣.دراسة الطبرة (٢٠١١)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين خصائص تصميم الوظيفة (المتمثلة في تنوع المهارات، و هوية الوظيفة، و السلطة الوظيفية، و المساءلة الوظيفية، و الضغوط الوظيفية، و التغذية العكسية) و الرضا الوظيفي لدى المديرين بالمنظمات النفطية الليبية العاملة بشعبية بنغازي. و قد بلغت عينه الدراسة (١٢٧) مديراً من مديري الإدارات الوسطى. و كانت أهم نتائج الدراسة هي وجود علاقة بين غالبية خصائص تصميم الوظيفة (تنوع المهارات، و السلطة الوظيفية، و المساءلة الوظيفية، و الضغوط الوظيفية، و التغذية العكسية) و الرضا الوظيفي. في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين خاصية هوية الوظيفة و الرضا الوظيفي. كما تبين وجود تأثير معنوي لخصائص تصميم الوظيفة بمستويات مختلفة على الرضا الوظيفي لدى المديرين.

٤.دراسة HUFF-EIBL et al. (2011)

هدفت الدراسة إلى التعرف على اعادة الهيكلة التي تمت لأمناء المكتبات في جامعة أريزونا بالولايات المتحدة الأمريكية و الذي أعتمد على التحسين المستمر و إعادة تصميم اجراءات العمل و الاشراف و التدريب. و كان أهم ما ميز إعادة الهيكلة في الجامعة أنه تم عمل وصف وظيفي إعتمد على الكفاءة و الذي بناءاً عليه تم اختيار الموظفين الجدد في المكتبات. و في اطار نموذج الوصف الوظيفي الجديد، تم وضع أهداف للأداء محددة بوضوح و ذلك لإجراء تقييم فردي للموظفين لتتبع التقدم المحقق و تحديد المناطق التي يتم بناءاً عليها التدريب أو التنمية.

و يتضمن ذلك النموذج عقد اجتماعات ربع سنوية مع الزملاء و المشرفين و ذلك لرفع مستوى كفاءة الموظف و ذلك حتى يسهل تطوير الموظفين في المناصب الحالية و تعزيز الإتجاه للوظائف المستقبلية. كما توصلت الدراسة إلى أنه من الصعب في العديد من المنظمات استخدام نموذج الكفاءات في عمل الوصف الوظيفي و اختيار الموظفين.

٥.دراسة Tyler (2013)

تناولت هذه الدراسة الوصف الوظيفي بإعتبارة الأساس لكل وظائف الموارد البشرية. و أشارت إلي أن عدد قليل جداً من خبراء الموارد البشرية يكون لديهم سياسة منتظمة لتحديث الوصف الوظيفي. ففى أغلب المنظمات عند الأنتهاء من كتابة الوصف الوظيفي يتم حفظه في مجلدات لا يتم مراجعتها أو النظر إليها لفترات طويلة. و هذا يعتبر خطأ كبير تقع فيه أغلب المنظمات، حيث لا تقوم بتحديث الوصف الوظيفي لها أو تعريف الموظف به مما يجعل ذلك سبباً في مشكلات كثيرة في أداء الوظائف و كثرة الشكوى.

توصلت الدراسة إلى أنه يجب على المنظمة إنشاء وصف وظيفي يشترك في وضعه كل من الموظفين و المديرين و خبراء الموارد البشرية على حد سواء. كما إستخلصت الدراسة أن الوصف الوظيفي يساعد في تخطيط القوي العامله. فهو يمكن من تدفق المواهب داخل المنظمة و يساعد المنظمة على إختيار الشخص المناسب للوظيفة فيحقق التوافق بينهم. كما تعرضت الدراسة إلى السؤال الأهم و هو كم مرة ينبغي إعادة النظر في الوصف الوظيفي و تحديثه؟ و توصلت الدراسة إلى أن الخبراء حددوا أن يكون مرة في السنة على الأقل و ذلك ليكون متزامن مع عملية تقييم و مراجعة الأداء و لكن مع مراعاة الظروف و الأحداث المحيطة التي قد تستدعي تحديث الوصف الوظيفي.

٦-التعليق علي نتائج الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي. كما تعرفت علي دور المرونة في الوصف الوظيفي في توفير فرص تتابع القيادات و الاستقطاب و التعيين. و ركزت علي ضرورة التحديث المستمر للوصف الوظيفي

للأخذ في الإعتبار التغيرات السريعة و المتلاحقة في بيئة الأعمال. و تعرضت لبناء نموذج للوصف الوظيفي يعتمد علي الكفاءة في أداء الوظيفة.

و تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة علي أهمية و ضرورة إستخدام بطاقة الوصف الوظيفي المرنة. و تختلف مع الدراسات السابقة في محاولة الربط بين بطاقة الوصف الوظيفي و تطوير المسار الوظيفي للعاملين.

٢-٢) الدراسات المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي

١. دراسة الهيتي (٢٠٠٤)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية. و اعتمدت الدراسة على عينة بعدد ٢٢٠ مفردة. و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد المتغير المستقل (تخطيط و إدارة المسار) و بين أبعاد المتغير التابع (الرضا عن الوظيفة و الرضا عن المنظمة). كما أن هناك علاقة تأثيرية متباينة القوة بين أبعاد الدراسة تشير إلى ضعف أهتمام المؤسسات الواردة بالعينة بتطوير مسار العاملين فيها و إلى ضعف درجة رضا العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي. و أن إدارة الموارد البشرية كانت ذات صله واضحة بتطوير المسار الوظيفي و لكن هناك ضعفاً في دعم الإدارة العليا لهذا الأتجاه. و أوصت الدراسة بتبني سياسات تطوير مسار جديدة و نشر الوعي بين العاملين بأهمية تطوير مسارهم و تعزيز دور مديري شئوون العاملين في عملية التطوير و ضرورة دعم استخدام نظم معلومات الموارد البشرية.

٢. دراسة Baruch (2006)

اشارت هذه الدراسة إلى أن التغير في طبيعة العمل أدى إلى تحول كبير في شكل المسار الوظيفي و كيفية إدارته داخل و خارج المنظمة. و تتناول هذه الدراسة وجهة نظر متوازنة لإدارة المسار الوظيفي داخل المنظمات و خارجها و ذلك مع الأخذ في الاعتبار التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال. و ينظر للمنظمات الحالية على أنها

أقل جموداً و لكنها ليست بالمرونة الكافية. و في الوقت نفسة، فإن النظريات الأساسية لتطوير المسار الوظيفي لازالت صالحة للاستخدام في المجتمعات الغربية. و بالرغم من أن السيطرة على المسار الوظيفي لم تصبح للمنظمة وحدها، بل أصبحت تعتمد على مشاعر الأفراد تجاه المنظمة و كذلك على الطريقة التي يديرون هم أنفسهم بها مساراتهم الوظيفية سواء داخل المنظمة للوصول إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي أو خارج المنظمة.

٣.دراسة **Jackson and Sirianni (2009)**

ركزت هذه الدراسة علي المنظمات التي تقدم خدمات: و أكدت علي أنة لابد أن تتذكر هذه المنظمات أن موظفي الخدمات المتعاملين مع العملاء هم أهم أعضاء بالمنظمة و تتقلهم و تزيد من قيمتهم عن طريق تنفيذ برامج تطوير مساراتهم الوظيفية بشكل مدروس و منظم. و هذه البرامج تعتبر حافزاً يساعد العاملين على زيادة الرضا و تشعرهم بالتمكين مما يزيد من حماسهم في الوفاء باحتياجات العملاء. فالاستثمار في العاملين في الخطوط الامامية عن طريق برامج تطوير المسار الوظيفي يزيد رضا العملاء و يقلل من دوران العاملين و يزيد من ولاء العاملين و العملاء، و بالتالي، ينعكس ذلك على زيادة الربحية. و تقدم هذه الدراسة نموذج نظري لمحتوى تطوير المسار الوظيفي و الذي يكون مفيد لمديري المنظمات ذات النشاط الخدمي. و هذا النموذج يعتبر إطاراً حيث يبدأ بالتعرف على نقاط القوة و الضعف، ثم رسم المسار المناسب، و تحديد الإجراءات المتخذة. ثم يحدد النموذج النتائج التي تعود على المنظمة و موظفيها و عملائها.

٤.دراسة **Hoekstra (2011)**

هدفت الدراسة إلى توضيح أن تطوير المسار الوظيفي هو عبارة عن تفاعل بين تكوين هويه للمسار الوظيفي داخلياً و نمو أهمية المسار الوظيفي خارجياً. كما أنه يوجد جدل بخصوص الحاجة إلى نموذج يحدد محتوى لتطوير المسار الوظيفي. ففي هذه الدراسة تم وضع نظرية لتطوير المسار الوظيفي تركز على التطوير على أساس الترقي في أكتساب أدوار المسار الوظيفي.

و يعتبر مفهوم أدوار المسار الوظيفي مفهوماً جديداً و أداه وصفية للمسارات الوظيفية. و تم عرض نموذج مكون من ستة أدوار عامة للمسار الوظيفي. و تم اقتراح أدوار المسار الوظيفي و ليس الوظائف كوحدات لوصف المسارات الوظيفية. كما تم دراسة العلاقة بين هذه الأدوار للمسارات الوظيفية و بين نجاح المسار الوظيفي و الرضا عن المسار الوظيفي. و تم قياس أدوار المسار الوظيفي و التمييز بينها بشكل يمكن الأعتماد عليه. و هذه الأدوار الستة هي الصانع، و الخبير، و العارض أو المحاضر، و المرشد أو الموجه، و المدير، و المحفز أو الملهم. و قد أظهرت نتائج الدراسة أن الدمج بين الأدوار المختلفة للمسار الوظيفي يتنبأ بالنجاح و كذلك الرضا بالنسبة للمسار الوظيفي للأفراد. كما تم مناقشة أفكار بحثية.

• دراسة (2013) Clarke

تناولت هذه الدراسة التمييز بين المسار الوظيفي التنظيمي (من وجهة نظر المنظمة) و المسار الوظيفي الفردي (من وجهة نظر الأفراد). كما أكدت الدراسة على الحاجة للانتقال من المسار الوظيفي التنظيمي التقليدي إلى مسار وظيفي بدون حدود و ذلك للتعامل مع بيئة العمل الحديثة و المتغيرة. و في وجود المسار الوظيفي المرن فإن المسار الوظيفي للأفراد سوف ينتقل من من مسار داخل المنظمة إلى مسار يركز على داخل و خارج المنظمة إي أن المسار الوظيفي للأفراد في الأجل الطويل سوف يكون من المحتمل أن يتطلب عبور حدود المنظمة. اقترحت الدراسة نموذج للمسار الوظيفي التنظيمي الجديد المرن و الذي يدمج بين عناصر المسار الوظيفي التنظيمي التقليدي و المسار الوظيفي بلا حدود. و توصلت الدراسة إلى أنه في ظل الشكل الجديد المقترح للمسار الوظيفي التنظيمي فإن المسئولية عن تطوير المسار الوظيفي مشتركة بين الأفراد و المنظمة. كما توصلت الدراسة إلى أنه في ظل المسار الوظيفي التنظيمي الجديد فإن المنظمة تستطيع الحفاظ على المواهب الموجودة لديها و كذلك تزيد من ولاء العاملين بها.

٦-التعليق علي نتائج الدراسات السابقة

تعرضت الدراسات السابقة للجوانب المختلفة لتطوير المسار الوظيفي، سواء فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي أو إدارة المسار الوظيفي. و قدمت نموذج للمسار الوظيفي يعتمد علي الأدور و ليس الوظائف. كما ميزت بين المسار الوظيفي التقليدي (التنظيمي) و المسار التنظيمي الحديث (الفردي). و تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية تطوير المسار الوظيفي للعاملين بشقية. و لكنها تختلف عن هذه الدراسات في التعرض لإستخدام بطاقة الوصف الوظيفي كأداة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين.

ثالثا: إختبار فروض الدراسة

١. إختبار صحة الفرض الأول

لإختبار صحة الفرض الأول، تم إجراء تحليل الإنحدار، و تحليل التباين، و معامل التحديد. و يوضح جدول رقم (١) نتائج تحليل الإنحدار و تحليل التباين و معامل التحديد للعلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

جدول رقم (١): نموذج تحليل الانحدار لعلاقة بطاقة الوصف الوظيفي و تخطيط المسار الوظيفي

[illegible]	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية الإحصائية
معامل الانحدار	٢.٥٥٢	٠.١٥٠	١٦.٩٨٣	٠.٠٠٠
بطاقة الوصف الوظيفي	٠.٢٦٦	٠.٠٤٣	٦.١٣٦	٠.٠٠٠
معامل التحديد = ٠.١٣٢، إحصائية (F) = ٣٧.٦٥١، المعنوية الإحصائية = ٠.٠٠٠				

و يتضح من الجدول السابق أن تخطيط المسار الوظيفي يتأثر بشكل معنوي ببطاقة الوصف الوظيفي. و قد أظهر معامل التحديد أن بطاقة الوصف الوظيفي تفسر ١٣.٢% من التغيرات في تخطيط المسار الوظيفي. و من التحليل السابق، نرفض فرض العدم و نقبل الفرض البديل. و يعني ذلك أنة يوجد تأثير معنوي لبطاقة الوصف الوظيفي على تخطيط المسار الوظيفي.

و بإجراء تحليل تفصيلي للفروض الفرعيه للفرض الأول بإستخدام تحليل الإنحدار المتعدد، تظهر النتيجة في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢): نموذج تحليل الانحدار لعلاقة المقاييس الفرعية لبطاقة الوصف الوظيفي و تخطيط المسار الوظيفي

[illegible]	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T) المحسوبة	المعنوية عند ٩٥٪
معامل الانحدار	٢.٥١٤	٠.١٥٤	١٦.٢٩٠	٠.٠٠٠
شروط شغل الوظيفة	٠.٠٠١	٠.٠٤٤	٠.٠٢٠	٠.٩٨٤
موقع و إختصاصات الوظيفة	٠.٢١٣	٠.٠٥٩	٣.٦٠٩	٠.٠٠٠
واجبات و مسئوليات الوظيفة	٠.٠٦٣	٠.٠٦٠	١.٠٤٦	٠.٢٩٧
معامل التحديد = ٠.١٥٢، إحصائية (F) = ١٤.٦٣٩، المعنوية الإحصائية = ٠.٠٠٠				

و من الجدول السابق، يمكن القول بأن كل من شروط شغل الوظيفة و واجبات و مسئوليات الوظيفة لا يؤثران علي تخطيط المسار الوظيفي، بينما يوجد تأثير معنوي لموقع و إختصاصات الوظيفة على تخطيط المسار الوظيفي. و بالنظر إلي علاقة المقاييس الفرعية لبطاقة الوصف الوظيفي بالمقاييس الفرعية لتخطيط المسار الوظيفي نجد النتائج المعروضة في الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣): نموذج تحليل الانحدار لعلاقة المقاييس الفرعية لبطاقة الوصف الوظيفي بالمقاييس الفرعية لتخطيط المسار الوظيفي

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
وضوح المسار	- موقع و اختصاصات الوظيفة - واجبات و مسئوليات الوظيفة - شروط شغل الوظيفة	٠.٨٧٧ ٠.٠٠١ ٠.٨٨٤	٠.٠٨٨ (٠.٠٠٠)
محتوي المسار	- موقع و اختصاصات الوظيفة - واجبات و مسئوليات الوظيفة - شروط شغل الوظيفة	٠.٠٢٩ ٠.٩٨٥ ٠.٧٩٠	٠.٠٣٨ (٠.٠٢٤)
المبادأة لتطوير المسار	- موقع و اختصاصات الوظيفة - واجبات و مسئوليات الوظيفة - شروط شغل الوظيفة	٠.٠٠٠ ٠.٤٥٢ ٠.٥٧١	٠.٢٤٤ (٠.٠٠٠)

ومن الجدول السابق يتضح أن وجبات و مسئوليات الوظيفة تؤثر بشكل معنوي إحصائياً علي وضوح المسار. كما يؤثر موقع و إختصاصات الوظيفة علي كل من محتوي المسار و المبادأة لتطوير المسار. و بالتالي؛ يجب الإهتمام بهذه الأبعاد عند تصميم بطاقة الوصف الوظيفي لما لها تأثير علي• أبعاد تخطيط المسار الوظيفي.

٢. إختبار صحة الفرض الثاني

ينص الفرض الثاني علي أنة "لا يوجد تأثير معنوي لبطاقة الوصف الوظيفي على إدارة المسار الوظيفي". و لإختبار صحة الفرض الأول، تم إجراء تحليل الإنحدار، و تحليل التباين، و معامل التحديد. و يوضح جدول رقم (٤) نتائج تحليل الإنحدار و تحليل التباين و معامل التحديد للعلاقة بين المتغير المستقل (بطاقة الوصف الوظيفي) و المتغير التابع (إدارة المسار الوظيفي).

جدول رقم (٤): نموذج تحليل الانحدار لعلاقة بطاقة الوصف و إدارة المسار الوظيفي

[illegible]	[illegible]	[illegible]	قيمة (T)	[illegible]
معامل الانحدار	١.٢١٢	٠.١٦٩	٧.١٧١	٠.٠٠٠
بطاقة الوصف الوظيفي	٠.٥٠٧	٠.٠٤٩	١٠.٣٩٠	٠.٠٠٠
معامل التحديد = ٠.٣٠٤، إحصائية (F) = ١٠٧.٩٤٦، المعنوية الإحصائية = ٠.٠٠٠				

و يتضح من الجدول السابق أن إدارة المسار الوظيفي يتأثر بشكل معنوي إحصائياً ببطاقة الوصف الوظيفي. و قد أظهر معامل التحديد أن بطاقة الوصف الوظيفي تفسر ٣٠.٤% من التغيرات في إدارة المسار الوظيفي. و من التحليل السابق، نرفض فرض العدم و نقبل الفرض البديل. و يعني ذلك أنة يوجد تأثير معنوي لبطاقة الوصف الوظيفي على إدارة المسار الوظيفي. و بإجراء تحليل تفصيلي للفروض الفرعيه للفرض الثاني بإستخدام تحليل الإنحدار المتعدد، تظهر النتيجة في الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥): نموذج تحليل الانحدار لعلاقة المقاييس الفرعية لبطاقة الوصف الوظيفي و إدارة المسار الوظيفي

[illegible]	[illegible]	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية %
معامل الانحدار	١.٠٨٩	٠.١٧٠	٦.٤٠٧	٠.٠٠٠
شروط شغل الوظيفة	٠.٢٦٩	٠.٠٤٩	٥.٤٩٨	٠.٠٠٠
موقع و إختصاصات الوظيفة	٠.٠٧٦	٠.٠٦٥	١.١٧٢	٠.٢٤٢
واجبات و مسئوليات الوظيفة	٠.١٨٤	٠.٠٦٧	٢.٧٦٦	٠.٠٠٦
معامل التحديد = ٠.٣٤٨، إحصائية (F) = ٤٣.٥٧٩، المعنوية الإحصائية = ٠.٠٠٠				

و من الجدول السابق، يمكن القول بأن لا يوجد تأثير معنوي لموقع و إختصاصات الوظيفة على إدارة المسار الوظيفي، بينما يؤثر كل من شروط شغل الوظيفة و واجبات و مسئوليات الوظيفة في إدارة المسار الوظيفي. جدول (٦) يعرض علاقة المقاييس الفرعية لبطاقة الوصف الوظيفي بالمقاييس الفرعية لإدارة المسار الوظيفي.

جدول رقم (٦): نموذج تحليل الانحدار لعلاقة المقاييس الفرعية لبطاقة الوصف الوظيفي بالمقاييس الفرعية لإدارة المسار الوظيفي

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
دعم الإدارة العليا	- موقع و اختصاصات الوظيفة - واجبات و مسئوليات الوظيفة - شروط شغل الوظيفة	٠.٢٧٠ ٠.٠٥٠ ٠.٠٠٠	٠.٣٠٣ (٠.٠٠٠)
دور إدارة الموارد البشرية	- موقع و اختصاصات الوظيفة - واجبات و مسئوليات الوظيفة - شروط شغل الوظيفة	٠.٣٣٢ ٠.٠٠٦ ٠.٠٠٠	٠.٢٨٣ (٠.٠٠٠)

و من الجدول السابق يتضح أن كلا من وجبات و مسئوليات الوظيفة و شروط شغل الوظيفة تؤثران علي دعم الإدارة العليا و دور إدارة الموارد البشرية كأبعاد لإدارة المسار الوظيفي. و بالتالي، يجب التركيز علي هذه الأبعاد عند تصميم بطاقة الوصف الوظيفي لما لها من تأثير علي إدارة المسار الوظيفي.

رابعاً: نتائج البحث

خلصت نتائج الدراسة إلي أن الأبعاد الثلاثة لبطاقة الوصف الوظيفي تؤثر علي تطوير المسار الوظيفي للعاملين بمصلحة الضرائب علي المبيعات. مع ذلك، يختلف هذا التأثير بين بعدي تطوير المسار الوظيفي. فبينما يوثر موقع و إختصاصات الوظيفة علي تخطيط المسار الوظيفي، فإن شروط شغل الوظيفة و مسئولياتها و واجباتها يؤثران علي إدارة المسار الوظيفي. و يرجع ذلك إلي ما يلي:-

١. التحديد الجيد للعلاقات بين الموظف و رؤسائة و مرؤسية و مستويات الإتصال بينهم في بطاقة الوصف الوظيفي يجعلة قادر علي الحصول علي معلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة للترقي لمستويات أعلي مما يسهل لة وضع أهداف واضحة لمساره الوظيفي (علاقة واجبات و مسئوليات الوظيفة بوضوح المسار).

٢. موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي و إختصاصاتها وفقا لما هو وارد في بطاقة الوصف الوظيفي يساعد في تحقيق الرضا للموظف عن طريق جعلة جزء من

الخطط التطويرية بالمصلحة الخاصة بالتدريب و التعلم المرتبطة بهذه الوظيفة (علاقة موقع و إختصاصات الوظيفة بمحتوي المسار).

٣. يمنح موقع و اختصاصات الوظيفة في بطاقة الوصف الوظيفي للموظف فرص للمبادأة و الابتكار بتوفير البيئة الملائمة لذلك و تجعلة قادر علي التطوير و التوجية الذاتي لمساره الوظيفي (علاقة موقع و إختصاصات الوظيفة بالمبادأة و الإبتكار في تطوير المسار الوظيفي).

٤. تبين أن الإدارة العليا للمصلحة تراعي عند صياغتها للوصف الوظيفي فيما يتعلق بشروط شغل الوظيفة و واجباتها و مسئوليتها أن يساعد ذلك العاملين علي تخطيط مسارهم الوظيفي بما يحقق لهم أهدافهم الفردية في التطوير الذاتي (علاقة شروط شغل الوظيفة و واجبات و مسئوليات الوظيفة بدعم الإدارة العليا).

٥. يعمل التحديد السليم لشروط شغل الوظيفة و واجباتها و مسئولياتها في بطاقة الوصف الوظيفي علي مساعد إدارة الموارد البشرية علي نشر برامج الترقية بشكل متكافئ و موضوعي لجميع العاملين بالمصلحة و الإختيار بين المرشحين للترقية بناءاً علي الاقدمية و الكفاءة. كما يساعد ذلك إدارة الموارد البشرية علي وضع برامج تدريبية تساعد العاملين علي تخطيط مسارهم الوظيفي بما يسهل عمليات النقل و التدوير الوظيفي. و تسهل كذلك إعطاء تغذية عكسية للعاملين عن نتائج تقييم أدائهم ليكونوا قادرين علي تخطيط مسارهم الوظيفي (علاقة شروط شغل الوظيفة و واجبات و مسئوليات الوظيفة بدور إدارة الموارد البشرية).

خامسا: التوصيات و فرص البحث المستقبلية

١. توصيات البحث

بناءاً علي نتائج الدراسة، تظهر التوصيات التالية:-

١. أظهرت النتائج أهمية موقع و إختصاصات الوظيفة في التأثير علي تخطيط المسار الوظيفي، بصفة خاصة محتوي المسار و المبادأة لتطوير المسار، للعاملين بمصلحة الضرائب علي المبيعات. و في هذا الصدد، توصي الباحثة بأن تهتم الإدارة العليا بالمصلحة عند تصميهما لبطاقات الوصف الوظيفي أن تظهر بوضوح تتابع الفرص الوظيفية المستقبلية التي يمكن أن يشغلها العاملين بكل وظيفة مما

يساعدهم في تطوير مسارهم الوظيفي. كما يجب أن يحدد موقع و إختصاصات الوظيفة طرق تقييم الأداء مما يساعد إدارة الموارد البشرية في عمل نماذج لتقييم الأداء تساعد المصلحة في إدارة المسار الوظيفي للعاملين بها من خلال نتائج تقييم الأداء.

٢. أشارت نتائج الدراسة إلي أن شروط شغل الوظيفة و واجبات و مسئوليات الوظيفة يؤثران علي بعدي إدارة المسار الوظيفي للعاملين بالمصلحة. و في هذا الصدد، توصي الباحثة بأن توضح شروط شغل الوظيفة الإشتراطات التدريبية و التعليمية اللازمة للترقي و تقلد المناصب الأعلي مما يساعد المصلحة علي إدارة المسار الوظيفي للعاملين بها. كما توصي الباحثة بإستخدام الوصف الوظيفي المرن عند تحديد الوجبات و المسئوليات مما يساعد العاملين علي التنقل و التدوير بين الوظائف بما يكسبهم مهارات متعددة تمكنهم من العمل في عدة وظائف و الإختيار بينها عند توافر فرص للترقي.

٣. بينت الدراسة عدم وضوح المسئولية عن تطوير المسار الوظيفي لدي بعض العاملين بمصلحة الضرائب علي المبيعات. فالبعض يري أنها مسئوليتة أو مسئولية المصلحة أو مسئولية التنظيم و الإدرة. و يعكس ذلك حالة من الإنقسام تظهر مرحلة إنتقالية بين مفهوم تطوير المسار التقليدي (مسئولية المنظمة) و تطوير المسار بلا حدود (مسئولية الفرد). و توصي الباحثة بقيام إدارة الموارد البشرية بمصلحة الضرائب علي المبيعات بعمل مسح شامل لآراء العاملين بها لما لذلك من تأثير علي توجية البرامج و الخطط التدريبية بالمصلحة خلال الخمس أو العشر سنوات القادمة.

٤. تمثلت آراء بعض العاملين بمصلحة الضرائب علي المبيعات في أن الوساطة و المحسوبية و العلاقات الشخصية و تزكية الرؤساء من العوامل المؤثرة في قرارات الترقية و ليس الأقدمية أو الكفاءة. و توصي الباحثة بتطوير دليل تفصيلي يوضح معايير الترقية لكل وظيفة في الهيكل التنظيمي للمصلحة علي أن يكون هناك جهة رقابية بالمصلحة تقوم بمراجعة مدي الإتساق في تطبيق معايير الترقية في قرارات الترقية علي مستوي المصلحة.

٢.فرص البحث المستقبلية

بناءاً علي نتائج الدراسة، تظهر فرص البحث المستقبلية التالية:-

١.تبين من النتائج أن بطاقة الوصف الوظيفي ضرورية لإدارة الموارد البشرية في تحديد البرامج التدريبية المطلوبة للوظيفة و الخبرة اللازمة للترقية مما يساعد العاملين علي تطوير مسارهم الوظيفي. و بالتالي، تبرز فرصة بحثية للتعرف علي دور إتاحة بطاقة الوصف الوظيفي إلكترونياً في تحسين خطط تطوير المسار الوظيفي للعاملين.

٢.أوضحت النتائج أن موقع و إختصاصات الوظيفة يرتبط بشكل وثيق بإتاحة الخطط التدريبية و الفرص التعليمية بالمصلحة. و بالتالي، فإن فزيادة معرفة العاملين بهذه الفرص و الدورات يساعدهم في التطوير السليم لمسارهم الوظيفي. و بالتالي، يمكن إجراء بحث عن دور إدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين.

٣.أظهرت الدراسة أن للإدارة العليا دور مؤثر في تصميم بطاقة الوصف الوظيفي بما يقييد أو يمكن العاملين من التطوير الذاتي لمساراتهم الوظيفية. و بالتالي، فهناك حاجة لإجراء بحث عن دور القيادة في تطوير المسار الوظيفي. و كذلك، أثر أنماط القيادة علي صياغة بطاقة الوصف الوظيفي للعاملين.

المراجع

أولا: المراجع العربية

١–خطاب، عايدة سيد (٢٠١١)، *العولمة و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية*"، كلية التجارة – جامعة عين شمس.

٢–رضوان، محمود عبد الفتاح (٢٠١٢)، "*مهارات التوصيف الوظيفي*"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة.

٣–السيد، محمود (٢٠١١)، *دراسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية*"، كلية التجارة – جامعة عين شمس.

٤– الطبرة، خالد خليل معتيق (٢٠١١)، " خصائص تصميم الوظيفة و أثرها على الرضا الوظيفي لدى المديرين – دراسة ميدانية على عينة من مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات النفطية الليبية"، *المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، جامعة عين شمس*، العدد الثاني، المجلد الثاني.

٥– ماهر، أحمد (٢٠١٣)، *إدارة الموارد البشرية*"، الدار الجامعية، الإسكندرية.

٦– هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠٠٩)، "*مهارات إدارة الموارد البشرية المسار الوظيفي و الأداء و الجدارة و الأجور*"، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة.

٧– الهيتي، صلاح الدين (٢٠٠٤)، "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين"، **مجلة** *دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية*، المجلد (٢٠)، العدد الثاني، ص ص ٢٩ – ٧٥.

ثانيا: المراجع الأجنبية.

1- Armstrong, M. (2006), '*A Handbook of Human Resource Management Practice*', 10th Edition, London: Kogan.

2- Baruch, Y. (2006), 'Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints', ***Human Resource Management Review***, 16, 125 – 138.

3- Clarke, M. (2013), 'the Organizational Career: Not Dead but in Need of Redefinition', ***The International Journal of Human Resource Management***, 24(4), 684-703.

4- Decenzo, D. and Robbins, S. (2010), '***Fundamentals of Human Resource Management – 10th Edition***', USA: John Wiley & Sons, Inc.

5- Hoekstra, H. (2011), 'A Career Roles Model of Career Development', ***Journal of Vocational Behavior***, 78, 159 – 173.

6- Huff-Eibl, R., Voyles, J. and Brewer, M. (2011), 'Competency-Based Hiring, Job Description and Performance Goals: The Value of an Integrated System', ***Journal of Library Administration***, 51, 673-691.

7- Jackson, D. and Sirianni, N. (2009), 'Building the Bottom Line by Developing the Frontline: Career Development for Service Employees', ***Business Horizons***, 52(3), 279-287.

8- Pavur, E. (2010), 'Use Job Descriptions to Support Leadership', ***The Psychologist-Manager Journal***, 13, 119-122.

9- Pennell, K. (2010), 'The Role of Flexible Job Descriptions in Succession Management', ***Library Management***, 31(4), 279 – 290.

10- Sullivan, S. and Baruch, Y. (2009), 'Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration', ***Journal of Management***, 36(6), 1542-1571.

11- Tyler, K. (2013), 'Job Worth Doing: Update Description', ***HR Magazine***, January, 47 – 49.

ثالثا: مواقع علي شبكة الانترنت

http://www.surveysystem.com/sample-size-formula.htm

ملحق (١): نموذج لبطاقة الوصف الوظيفي بمصلحة الضرائب على المبيعات

الدرجـــــة : الثانية
تقييم الوظيفة : ٨٤٠-١٩٦٨
المجموعة النوعية : تمويل ومحاسبة

اسم الوظيفة :- رئيس قسم التسجيل بالمأمورية

الوصف العام :-

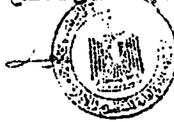
- تقع هذه الوظيفة على رأس قسم التسجيل بادرة العمليات الضريبة بالمأمورية .
- تختص هذه الوظيفة بأعمال ذات صعوبة ومسئولية في مجال اعمال التسجيل بالمأمورية.

الـواجبات والمسئوليات :-

- يخضع شاغل الوظيفة للإشراف العام من مدير إدارة العمليات الضريبة بالمأمورية .
- يتطلب القيام بأعمال الوظيفة إجراء الصالات بهدف تذليل العقبات .
- يشرف شاغل هذه الوظيفة على العاملين بالقسم التابع له .
- الاشتراك في إعداد خطط العمل السنوية والشهرية وإعداد الانجازات الشهرية وموافاة رئيسة المختص بها .
- متابعة أعمال التسجيل وإعادة التسجيل وإدخال بيانات التسجيل بالحاسب الآلي .
- التأكد من إعادة الإدراج وتعديل بيانات التسجيل وادخالها بالحاسب الآلي
- مراجعة تقارير التشغيل والتقارير الدورية واتخاذ اللازم بشأنها .
- القيام بأي أعمال أخرى مماثلة تسند اليه .

اشتراطات شغل الوظيفة

- مؤهل دراسي عالي مع مزاولة العمل في وظائف الدرجة الأدنى مدة لا تقل عن٨سنوات.
- يفضل الخبرة في مجال العمل .
- اجتياز البرنامج التدريبي الذي يعد لهذا التخصص عند شغل الوظيفة .



ملحق (٢) قائمة الإستقصاء

أولا: البيانات الشخصية/ عامة

١-الاسم (اختياري):-...

٢- الوظيفة الحالية:-...

٣- عدد سنوات خبرتك في المصلحة :-

أ) أقل من سنة.　　ب) من ١ إلي أقل من ٤ سنوات.

جـ) من ٤ إلي أقل من ٧ سنوات.　　د) من ٧ إلي أقل من ١٠ سنوات.

هـ) ١٠ سنوات فأكثر.

٤- النوع:-

أ) أنثي　　ب) ذكر

٥- أخر مؤهل دراسي حصلت علية:-

أ) متوسط.　　ب) فوق المتوسط.

جـ) عالي.　　د) دراسات عليا (دبلوم/ ماجستير/ دكتوراة).

هـ) أخري- أذكرها...

٦- المستوي التنظيمي الذي تنتمي لة (أختار إجابة واحدة فقط):-

أ) إدارة إشرافية.　　ب) إدارة وسطي.

جـ) إدارة عليا.　　د) أخري- أذكرها.............

٧- تعتبر المصلحة مسئولية تطوير المسار الوظيفي هي مسئولية :-

أ) الإدارة العليا بالمصلحة　　ب) مسئولية الأفراد

جـ) مسئولية المديرين　　د) أخرى - أذكرها

٨- ماهى أسس الترقية بالمصلحة:

أ) الأقدمية　　ب) الكفاءة

جـ) الإثنين معاً　　د) أخرى – أذكرها

ثانيا: بيانات الاستبيان

(أ)	تطوير المسار الوظيفي في مصلحة الضرائب علي المبيعات:– حدد مدي إتفاقك مع كل من العبارات التالية بشأن تطوير المسار الوظيفي في مصلحة الضرائب علي المبيعات؟ (اختار درجة إتفاق واحدة لكل عنصر)					
مسلسل	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
١	أمتلك أهداف واضحة تتعلق بمساري الوظيفي.	١	٢	٣	٤	٥
٢	يمكنني الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوافرة في المصلحة.	١	٢	٣	٤	٥
٣	يسود بيني و بين زملائي شعور بالعدالة تجاه ثقافة دعم المسار الوظيفي.	١	٢	٣	٤	٥
٤	نحن نشكل مدخلات هامة للخطط التطويرية و التعيينات المستقبلية.	١	٢	٣	٤	٥
٥	أعتقد بأن تطوير المسار ينبغي أن يأخذ في الحسبان الحاجات العائلية و الشخصية.	١	٢	٣	٤	٥
٦	أرى أن تطوير المسار الناجح لا يرتبط بالتدريب و الترقية فقط و إنما بالرضا أيضاً.	١	٢	٣	٤	٥
٧	يرتبط مساري باستمرار التعلم و التغيير المتحقق أكثر من ارتباطه بالعمر الزمني و الأقدمية الوظيفية.	١	٢	٣	٤	٥
تابع: تطوير المسار الوظيفي في مصلحة الضرائب علي المبيعات						
٨	أسعي إلي الإستفادة من الأشكال الجديدة لتحركات العاملين ضمن عملية تطوير المسار الوظيفي في المصلحة.	١	٢	٣	٤	٥
٩	يمنحني تطوير المسار الفرص للمبادأة و الإبتكار	١	٢	٣	٤	٥
١٠	توفر بيئة المصلحة لنا الفرص و المساعدة لإدراك و تشكيل أهداف عملية لمساري	١	٢	٣	٤	٥

	الوظيفي.					
١١	لدي الإستعداد للتطوير و التوجيه الذاتي لمساري الوظيفي.	١	٢	٣	٤	٥
١٢	تعمل إدارة المصلحة عن دراية و قصد علي تطوير المسار الوظيفي للعاملين.	١	٢	٣	٤	٥
١٣	يعتبر تطوير المسار الوظيفي جزء من استراتيجية إدارة المصلحة ككل.	١	٢	٣	٤	٥
١٤	يلعب المديرين دوراً رئيسياً في تصميم أنظمة تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المصلحة.	١	٢	٣	٤	٥
١٥	تتوافر الموضوعية و التكافؤ في الفرص الخاصة ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة المصلحة.	١	٢	٣	٤	٥
١٦	يجمع نظام الترقية من المستويات الوظيفية الأدني إلي المستويات الأعلي بين الأقدمية و الكفاءة.	١	٢	٣	٤	٥
	<u>تابع: تطوير المسار الوظيفي في مصلحة الضرائب علي المبيعات</u>					
١٧	يسهم التدريب في المصلحة في تزويد المتدربين بمقومات تطوير مسارهم الوظيفي.	١	٢	٣	٤	٥
١٨	تطبق إدارة المصلحة سياسة النقل بين الوظائف و التدوير الوظيفي لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفي.	١	٢	٣	٤	٥
١٩	توظف إدارة المصلحة نتائج تقييم أداء العاملين في عملية تطوير المسار الوظيفي.	١	٢	٣	٤	٥

بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بمصلحة الضرائب علي المبيعات:-

(ب) حدد مدي إتفاقك مع كل من العبارات التالية بشأن بطاقة الوصف الوظيفي في مصلحة الضرائب علي المبيعات؟ (اختار درجة إتفاق واحدة لكل عنصر)

مسلسل	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
١	تحدد بطاقة الوصف الوظيفي اشتراطات شاغل الوظيفة من حيث المؤهل و الخبرة و البرامج التدريبية الخاصة بالوظيفة التي تقوم بها.	١	٢	٣	٤	٥
٢	تحدد بطاقة الوصف الوظيفي موقع الوظيفة التي تشغلها من الهيكل التنظيمي للمصلحة.	١	٢	٣	٤	٥
٣	توضح بطاقة الوصف الوظيفي إختصاصات الوظيفة التي ستشغلها و مدى صعوبه العمل بها.	١	٢	٣	٤	٥
	تابع: بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بمصلحة الضرائب على المبيعات					
٤	تحدد بطاقة الوصف الوظيفي بالمصلحة على من يشرف شاغل هذه الوظيفة.	١	٢	٣	٤	٥
٥	تحدد بطاقة الوصف الوظيفي بالمصلحة من يشرف على هذه الوظيفة التي تشغلها.	١	٢	٣	٤	٥
٦	تحدد بطاقة الوصف الوظيفي مستويات الاتصال بين شاغل هذه الوظيفة و الوظائف الأخرى بالمصلحة.	١	٢	٣	٤	٥
٧	تحدد بطاقة الوصف الوظيفي الواجبات و المسئوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل هذه الوظيفة.	١	٢	٣	٤	٥

ملحوظة:-

١ – غير موافق علي الإطلاق، ٢ – غير موافق، ٣ – محايد، ٤ – موافق، ٥ – موافق جداً

نشكركم علي حسن تعاونكم